

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ
bakalářské prezenční studium
2007-2010

Tereza Šantorová

Profesní dráha jedince a její rozvoj

Individual's career path and its development

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2010

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Prohlašuji,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

V Praze dne 8.4.2010


.....

Podpis

OBSAH:

0	Úvod.....	6
1	Kariéra pracovníka.....	8
2	Kariérní vývoj.....	13
	2.1 Etapy kariérního vývoje.....	13
	2.2 Teorie kariérního vývoje.....	17
	2.2.1 Kariérový pohyb.....	17
	2.2.2 Teorie osobnostních rysů.....	21
	2.2.3 Kariérové koncepce současnosti.....	30
3	Plánování kariéry.....	33
	3.1 Individuální kariérový plán.....	34
4	Řízení kariéry pracovníka.....	37
	4.1 Proces řízení kariéry.....	39
	4.2 Talent management.....	44
5	Kariérové poradenství.....	47
	5.1 Poradenský proces.....	49
6	Závěr.....	52
7	Soupis bibliografických citací.....	54

RESUMÉ

Tato bakalářská práce, týkající se tématu kariéry jedince a jejího rozvoje, se zabývá širokou škálou oblastí, které do kariéry jedince zasahují. Na začátku se tato práce zaměřuje na objasnění pojmu kariéra a různých pohledů na ni. Dále se zabývá kariérním vývojem jedince, etapami tohoto vývoje a také některými teoriemi, které se týkají osobnostních rysů jedince v souvislosti s jeho profesním zaměřením. Tato práce také obsahuje i tzv. současné kariérové koncepce, které na rozdíl od tradičních kariérových koncepcí, reagují na neustále se měnící prostředí a nové potřeby, které v této souvislosti vyvstaly. Dalším tématem obsaženým v této práci je plánování kariéry ať samotným jedincem, či organizací v rámci procesu řízení kariéry. V závěrečné fázi se tato práce zabývá kariérovým poradenstvím a jeho velkým přínosem v oblasti kariéry jedinců ať při hledání profesní zaměření, či při dalším rozvoji kariéry.

RESUMÉ

The theme of this bachelor thesis is an individual's career and its development and a broad variety of areas which affect it. The first parts of this thesis are concentrated on clarifying the term career and introducing multiple views on the present term. Further, the thesis concentrates on the development of an individual's career, the stages of this development and also several theories concerning personality features of an individual in relation to their profession. This thesis also concentrates on contemporary career concepts which, contrary to the traditional career concepts, flexibly react to the constantly changing environment and new arising needs in this area. Another theme of this thesis is career planning, either by the individual or by an organisation within the process of career management. In its final chapters, this thesis concentrates on career counselling and its great contribution to the area of individuals' careers when searching for a professional specialisation or when further developing a career.

0 ÚVOD

V úvodu bych ráda objasnila cíl a obsah této bakalářské práce, která se týká tématu profesní dráhy jedince čili jeho kariéry. V této práci jsem se snažila podat ucelený pohled na jednotlivé oblasti týkající se tohoto tématu, které můžeme zařadit do oblasti řízení lidských zdrojů. Dle mého názoru je velmi důležité, aby pracovníci poznali svou kariérovou orientaci a také možnosti svého dalšího kariérového rozvoje. S profesní dráhou jedince také úzce souvisí mnoho témat a personálních činností, které do značné míry ovlivňují vývoj jeho kariéry a které se budu snažit v této práci popsat. Samozřejmě že směr, kterým se bude kariéra daného jedince ubírat, záleží na jeho preferencích, hodnotách, aspiracích, struktuře osobnosti a dalších faktorech. Na pozdější kariérní vývoj jedince má vliv i samotná organizace v níž je zaměstnán, která by jedinci měla poskytovat pomoc při plánování a úspěšném rozvoji jeho kariéry, podporu, příležitost se dále rozvíjet a realizovat svůj potenciál a to vše v souladu jak s cíli daného jedince, tak organizace. Domnívám se, že plánování kariéry a dalšího rozvoje jedince by měla být jakási souhra mezi daným jedincem a organizací.

Vzhledem k tomu, že jsem bohužel ještě neabsolvovala žádnou praxi v oboru personalistiky a tím pádem nemám žádné osobní zkušenosti s chodem organizace a personálními činnostmi, vycházela jsem pouze z nastudované literatury a z vlastních úvah na toto téma..

Bakalářská práce je členěna do pěti kapitol, přičemž první kapitola se zabývá vymezením pojmu kariéra a dalších pojmů s kariérou spojených. V této kapitole jsou rovněž obsaženy jednotlivé typy a struktury kariéry. V kapitole druhé se zaměřuji na kariérní vývoj, kde jsem shrnula jak jednotlivé fáze kariéry, tak kariérové pohyby a jednotlivé teorie, které napomáhají ke zjištění

kariérového nasměrování. Kapitola druhá zároveň obsahuje i současný trend v kariéře jedince tzn. současné kariérové koncepce, které jsem se snažila popsat a vybrat ty, které považuji za stěžejní. Ve třetí kapitole jsem se věnovala plánování osobní kariéry samotným jedincem a vytvoření individuálního kariérového plánu. Následující čtvrtá kapitola popisuje, jak může kariéru jedince ovlivnit samotná organizace prostřednictvím procesu řízení kariéry a také se zabývá problematikou talent managementu. Tématem poslední kapitoly je kariérové poradenství, které je dle mého názoru v této oblasti nesmírně důležité. Jeho prostřednictvím lze pomoci žákům škol v hledání své profesní orientace, ale i profesně zkušeným jedincům při změně pracovního uplatnění.

Na tomto místě by ráda poděkovala PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. za její pomoc, vedení a podporu při tvorbě této bakalářské práce.

1 KARIÉRA PRACOVNÍKA

Profesní dráha jedince je důležitou součástí životní dráhy člověka vzhledem k tomu, že pracovní činnost zabírá velkou část našeho života. Profesní dráha jedince označuje tu část jeho života, jenž je spojena s pracovní činností a s jeho pracovním zařazením od vstupu do pracovního procesu až po jeho ukončení.

Pojem „*kariéra*“ původně pochází z francouzštiny a označuje „*životní dráhu či povolání*“. Životní dráhu můžeme považovat za „*člověkem uskutečňovaný, interpretovaný a prožívaný průběh života, který se uskutečňuje v určitém historickém období, v určité ekonomické, politické, kulturní a etnické společenské struktuře*“ (Mayerová, Růžička, 2000, s. 93).

Existuje mnoho definic a pohledů na kariéru. Například Palán (2002, s. 93) od sebe odlišuje dva pojmy: kariéra a kariérní dráha. Pojem kariéra vymezuje jako „*profesionální životní dráhu jedince*“ a pojem kariérní dráha je podle něj „*posloupnost činností rozvíjejících jedince, skládající se z dalšího vzdělávání, formování kvalifikace a pracovních zkušeností tak, aby pracovník byl schopen vykonávat s perspektivou kvalifikovanější, odpovědnější a prestižnější práci či funkci*“. Někteří autoři, například Nicholson a West (in Tyson, Jackson, 2007, s. 132-134), navrhují slovo kariéra vůbec nepoužívat a nahradit ho pojmem „*pracovní historie*“. Tvrdí, že jedinec má minimální vliv na to, jaké možnosti se mu naskytnou a na příležitosti, které ho v budoucnu potkají. Pracovní historie je podle nich spíše řadou nahodilých událostí.

Na kariéru lze nahlížet z mnoha úhlů pohledu, například z psychologického hlediska je kariéra vnímána jako prostředek k seberealizaci nebo také jako součást životní dráhy jedince. Z hlediska sociální psychologie jako reakce

jedince na vliv externích rolí, které musí přijmout v rámci vykonávání určité pracovní činnosti. V sociologickém pojetí může být kariéra chápána jako odhalování sociálních rolí nebo jako indikátor sociální mobility. Z ekonomického pohledu je kariéra reakcí na síly na trhu a z hlediska politické vědy je kariéra viděna jako určitý způsob získávání prestiže (Tyson, Jackson, 1997, s. 116).

Bělohlávek vymezil dva typy kariéry: vnitřní a vnější. Vnější kariéra vyjadřuje hledisko organizace, ve které je jedinec zaměstnán. Jde o výčet škol a kurzů, které jedinec absolvoval, předchozích zaměstnání atd. Vnější kariéra se vůbec nezabývá subjektivním prožíváním, to je záležitostí vnitřní kariéry, do které se promítá jedincovo vnímání, jaké si kladl cíle a jestli je splnil (1994, s. 11-12).

Je samozřejmé, že profesní dráhu člověka nemůžeme považovat za izolovanou část života jedince. Musíme brát v úvahu různé osobnostní aspekty a okolní mimopracovní vlivy, které na ni působí. Vzhledem k tomu, že každý jedinec je individualita s vlastním hodnotovým systémem, osobnostními předpoklady, postoji, zájmy a předchozími zkušenostmi, tak se představa úspěšné kariéry jednotlivých jedinců může lišit. Velký vliv na kariéru jedince má nepochybně jeho rodina a zázemí, které mu poskytuje. Také věk má velký význam při realizování kariéry, například jedinec ve 30 letech má jiné preference než v 45 letech, kdy by pro něj například stěhování kvůli lepší pracovní pozici mohlo být z rodinných důvodů komplikované.

Nesmíme zapomínat, že kariéra jedince se dotýká i sociální stránky jeho života, pracovní zařazení se podílí na jeho sociálním statusu a společenském zařazení. Dále musíme připustit, že oblast práce poskytuje prostor pro naplnění

nejvyšších lidských potřeb jako jsou seberealizační a sebeaktualizační (podle A. Maslowa). Jednou z neméně významných skutečností také je, že pracovní činnost je základním zdrojem ekonomického zajištění rodiny (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 372).

Vzhledem k různosti jedinců, jejich zájmům, schopnostem a preferencím i profesní přípravě je zřejmé, že struktura jejich kariéry se bude lišit. Profesní kariéra jedince nemusí být založena pouze na vzestupné mobilitě. Například někteří jedinci se chtějí více zaměřit na hlubší rozvoj svých znalostí a dovedností v určitém oboru než na postup vzhůru v organizační hierarchii. Bedrnová, Nový a kol. vytvořili základní modelové typy pracovní kariéry, které rozdělili podle její struktury (2002, s. 372):

- *stálá struktura pracovní kariéry*: pracovník v průběhu života nemění profesi, nepostupuje směrem vzhůru v organizační hierarchii, ale spíše si prohlubuje své znalosti a dovednosti v daném oboru. Vyhraňuje se jako specialista. Tato struktura pracovní kariéry se vyskytuje u profesí náročných na odbornost pracovníků,
- *stálá struktura pracovní kariéry provázená přechodem do řídicí funkce*: je to převažující forma pracovní kariéry manažerů. Východiskem je shoda mezi odbornou přípravou a obsahem vykonávané práce. Na základě rostoucí řídicí odpovědnosti pracovníka dochází k jeho sociálnímu vzestupu,
- *nestálá struktura pracovní kariéry*: odborná příprava odpovídá obsahu vykonávané práce jen zčásti. Pracovník v průběhu života mění svou profesi i několikrát, na tom je také založen jeho sociální vzestup. Tento typ pracovní kariéry je dost častý a různé inovace a změny jej posilují,
- *difuzní struktura pracovní kariéry*: odborná příprava neodpovídá náplni vykonávané práce. Dochází k časté změně pracovního zařazení. Tyto

změny mohou být situační, nemají vazbu na kvalifikační profil, ani na sociální vzestup pracovníka. Tento typ se objevuje poměrně často u pracovníků s nízkou úrovní odborné přípravy nebo u těch, kteří málo dbají o vzestup svého společenského postavení.

Dalším bodem, který bych ráda zmínila, je efektivita kariéry. Domnívám se, že pro pracovníka je velmi důležité vědět zda je jeho kariéra úspěšnou a pro něj uspokojivou a zda přispívá k větší efektivitě organizace a plnění jejích cílů. Ale na druhou stranu jsem si vědoma, že efektivita kariéry je obtížně měřitelná pokud ji nezredukujeme pouze na podíl pracovníka na výsledcích organizace. Této tématiky se podle mě také týká i teorie, která se primárně zabývá kvantifikací kariérových pohybů (mobilografie E. E. Jenningse). Tuto teorii, která se zaměřuje na zpětné hodnocení kariéry jedince, uvedu v kapitole zabývající se kariérním vývojem.

Donelly, Gibson a Ivancevich (1977, s. 788-790) se zaměřili na efektivitu kariéry v podnikových podmínkách, kterou neposuzuje pouze jedinec, ale také podnik samotný. Stanovili čtyři základní charakteristiky efektivitě kariéry jedince a to jsou naplnění, postoje, adaptabilita a identita:

1. Naplnění kariéry - nejpopulárnějšími ukazateli naplnění kariéry jsou plat a postavení. Jak jedinec postupuje vzhůru po hierarchickém žebříčku organizace, tak má větší podíl na podnikových výsledcích. Organizace má velký zájem o naplnění kariéry pracovníka díky přímému vlivu na efektivitu organizace, což se také promítá v platovém ohodnocení a funkčním postupu. Existují však také organizace, ve kterých plat a postavení nejsou ukazatele naplnění kariéry, protože při hodnocení a odměňování pracovníků se nepřihlíží k pracovnímu výkonu nebo se k němu přihlíží jen částečně.

2. Postoj ke kariéře - označuje způsob, jakým jedinci vnímají a hodnotí kariéru. Pozitivně vnímat a hodnotit svou kariéru budou jedinci s pozitivním postojem ke kariéře. Postoj ke kariéře je velmi důležitý pro organizaci, protože jedinci s pozitivním postojem budou mít k ní lepší vztah a budou se více orientovat na zaměstnání.
3. Adaptabilita kariéry - považují ji za schopnost jedince přizpůsobit se neustálým změnám, kterými jejich profese prochází. Jedinec musí na tyto změny reagovat rozvojem svých znalostí a dovedností, jinak je možné, že kvůli své neochotě či neschopnosti se dál vzdělávat, své zaměstnání ztratí.
4. Identita kariéry - je tvořena tím, do jaké míry má jedinec ujasněny své hodnoty, postoje, budoucí očekávání a cíle.

2 KARIÉRNÍ VÝVOJ

V této kapitole věnované kariérnímu vývoji se budu zabývat jednotlivými vývojovými etapami kariéry, kterými jedinec prochází v rámci své profesní dráhy a také různými teoriemi, které se týkají osobnostního zaměření jedinců a jejich mobility.

2.1 Etapy kariérního vývoje

Kariéra jedince se dá chronologicky rozdělit do určitých období. Vzhledem k neustále měnícím se požadavkům okolního prostředí a změnám týkajícím se fyzických a psychických sil či rodinného zázemí jedince, se každé období soustřeďuje na přizpůsobení se nějaké nové situaci nebo zvládnání nějakého určitého problému, který dané období doprovází.

Kariéru lze rozdělit například takto (Bělohlávek, 1994, s. 40):

- přípravné období (do prvního nástupu do zaměstnání),
- počátek kariéry (od prvního nástupu do 35 let),
- střední věk (od 35 do 55 let),
- starší věk (nad 55 let).

Bělohlávek ke každému období přiřadil kariérové problémy, které by se v něm mohly vyskytnout (1994, s. 41-45). Kariérovým problémem přípravného období je vytvoření si nereálného obrazu profese. Například se zjistilo, že jedinci, kteří vykonávají stejné povolání jako jejich rodiče, si již ve svém dětství vytvořili tzv. reálný obraz profese. Tito jedinci nemají mylné představy o obsahu vykonávané práce v té určité profesi a nejsou poté zklamáni. Na rozdíl od jedinců, kteří si v mládí vytvořili jakousi ideální představu o dané profesi a jsou poté velmi překvapeni, když srovnají reálný obraz profese s touto ideální představou.

Začátek kariéry je velkým zlomem v životě jedince. V tomto období se odpoutává od rodičů, zakládá svou vlastní rodinu apod. Zjišťuje, jak vše co se během studií naučil, funguje v praxi. Problémem při založení rodiny také může být oblast finančního zázemí, vzhledem k chybějícímu druhému platu.

Ve středním věku jedinec začne hodnotit své znalosti, zkušenosti a také své životní úspěchy a nezdary. K problémům tohoto období můžeme zařadit životní zklamání z neúspěchu a nesplnění cílů, stanovených na začátku kariéry. Objevuje se zde také kariérové plató, to znamená, že jedinec již hravě zvládá všechny požadavky své profese, nemá v čem se zlepšovat a jeho zaměstnání mu již neposkytuje žádný růst. Reakcí na kariérové plató může být hledání nějaké nové činnosti, ve které by se jedinec mohl realizovat.

Kariérové problémy starších lidí se týkají odchodu dětí z domova a možného stresu z odchodu do důchodu. Starší lidé mohou mít problémy s naplněním jejich času po odchodu ze zaměstnání. Musím ale zdůraznit, že navzdory úbytku sil, mají tito jedinci široké spektrum zkušeností, které mohou uplatnit například jako mentoři nebo konzultanti.

Hroník definoval ideální kariéru pěti následujícími stupni (2007, s. 101):

- *příprava* – Hlavním úkolem je načerpat poznatky a první zkušenosti s jejich uplatňováním. Tento stupeň probíhá ještě během studií a praxe. Při radikální změně kariérové dráhy probíhá základní orientace v oborově a funkčně novém prostředí,
- *rozvoj* – Hlavním úkolem je nalezení identity a rozhodnutí, kterým směrem se bude jedinec dál ubírat, jestli chce být generalistou či specialistou. Rozvoj kariéry může probíhat třemi směry (postup v hierarchii, získávání další odbornosti či prohlubování odbornosti),

- *vrchol* – Pracovník se propracoval do pozice, ve které je respektován. Vystupuje v roli kouče a pro druhé bývá inspirujícím příkladem. Dosahuje maximální výkonnosti a jsou mu svěřovány stále náročnější úkoly,
- *plateau* – Hlavním úkolem je po co nejdelší dobu držet vysokou výkonnost. Její udržování se děje na základě využívání dříve nabytých znalostí a dovedností. Novým úkolem je předávání zkušeností. Často vystupuje v roli mentora, neboť jeho vliv na druhé je stále vysoký,
- *útlum* – Výkonnost klesá, stejně jako vliv na druhé. Začíná hledání možností další kariéry ve firmě i mimo ni.

Hroník nesouhlasí s přiřazováním chronologického věku k jednotlivým stupňům a tvrdí, že je třeba také brát v úvahu externí mobilitu zaměstnanců. Například do organizace nastoupí nový zaměstnanec, který má některé stupně kariéry za sebou, v předchozí organizaci se dopracoval do kariérového platea a začíná znovu. Hroník zdůrazňuje existenci druhé a třetí kariéry, která se evidentně vymyká chronologickému rozdělení kariérových období (2007, s. 100).

Jen bych ráda doplnila, že tyto etapy kariérního vývoje se vztahují spíše na mužskou část společnosti. Je samozřejmé, že u ženské populace se do kariérního vývoje promítá mateřství a další péče o rodinu. I když v dnešní době to tak být nemusí, například když je na rodičovské dovolené otec dítěte. Dle mého názoru ve většině případů tyto povinnosti stejně v určité míře zůstávají na ženě.

Problematikou kariéry žen se zabývala Felice Schwartzová, která navrhla organizacím, aby zavedly tzv. mateřskou dráhu kariéry. Tento druh kariérové dráhy by ženě umožnil vzít si volno nebo pracovat na částečný úvazek během let, která jsou stěžejní pro výchovu dítěte. Je samozřejmé, že postup a platový vývoj by byl značně zpomalen do té doby, než se plně navrátí do zaměstnání na plný úvazek (in Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 800).

Další etapou, která se v kariéře jedince může vyskytnout, je přechodné období. Toto období může nastat například z důvodu organizačních změn a může být spojeno se stresem a strachem z neznámého. Následující Nicholsonova teorie, která se týká fází přechodného období, nabízí pracovníkovi náhled do budoucnosti a tím mu umožňuje psychicky se připravit, aby toto stresové období mělo na něho co nejmenší negativní dopady.

Fáze přechodného období (Tyson, Jackson, 1997, s. 129):

1. *Imobilizace*: osoba je zahlcena tím, co se má stát. Dochází k nesouladu mezi velkým očekáváním a realitou.
2. *Odmítání*: obvykle se do fáze odmítání nutné změny promítají dva samostatné problémy. Těmi je uchýlování se ke starým způsobům často na vysoké úrovni výkonnosti, anebo vznikající, ale spíše předstíraná způsobilost používat způsoby nové.
3. *Nezpůsobilost*: vysoce frustrující období, ve kterém dochází k uvědomění si, že daná změna je nutná, ale schopnost ji zvládnout dosud není vyvinuta.
4. *Odevzdanost*: období, ve kterém dochází k akceptování nové reality a daný jedinec ustupuje od dřívějšího (a uspokojujícího) přístupu a chování.
5. *Testování*: to je období, kdy hněv a frustrace doopravdy danou osobu zachvátí. Tato osoba zkouší nové přístupy a nový způsob chování (snad vedoucí již k osvojení si „způsobu jak se věci mají dělat“) a začíná se přiměřeně vyrovnávat s novou realitou.
6. *Hledání smyslu*: hledáním smyslu nových věcí s cílem jejich pochopení je již daná osoba lépe zapojena do procesu přivykání si novým způsobům. Důležitým aspektem pro pochopení je nalezení odpovědi na otázku : Proč jsou a musí být věci tak obtížné?
7. *Integrace*: smyslový obsah a nová realita jsou již obsaženy v novém chování. Tyto aspekty nyní formují základní část repertoáru chování daného jednotlivce.

Vzhledem k odlišnosti struktury osobnosti každého jedince, jeho náchylnosti ke stresu nebo jeho pozitivnímu či negativnímu životnímu naladění se domnívám, že každý jedinec v přechodném období nemusí procházet všemi těmito fázemi, některé fáze mohou nastat, zatímco jiné se u daného jedince v tomto období objevit nemusí.

2.2 Teorie kariérního vývoje

Do kapitoly o teoriích kariérního vývoje jsem v této práci zahrнула jak teorie týkající se kariérového pohybu, tak teorie osobnostních rysů, které pomáhají jedinci na základě odlišných kritérií usměrnit jeho kariéru tak, aby pro něj byla jeho profesní dráha optimální.

2.2.1 Kariérový pohyb

V dnešní dynamické době soustředěné hlavně na úspěch a výkon, v době neustálých technologických změn, je již skoro nemožné, aby jedinec celý život zastával stejnou pracovní pozici v jedné organizaci bez nějakého dalšího vzdělávání. Kleibl, Dvořáková a Šubrt uvádějí, že *„znalosti ve věku informačních systémů zastarávají tak velmi rychle, že trh bude ochoten platit jen takové pracovní síle, která disponuje žádanými kompetencemi a stále si je zdokonaluje“* (2001, s. 58). Vzhledem k neustále rostoucím požadavkům na znalosti a dovednosti se jedinec musí neustále rozvíjet a s tím souvisí i jeho kariérový pohyb.

Již samotný pojem kariéra je často interpretován jako pracovní postup směrem vzhůru. Ale jde o to, že některé firmy mají takovou organizační strukturu, kde není možné, aby jedinec mohl neustále postupovat směrem

nahoru. V jiném případě může dojít k tomu, že daný jedinec o to ani nestojí (Tureckiová, 2007, s. 40). Jak jsem již zmínila, jsou jedinci, kteří jsou spíše zaměřeni na prohloubení své specializace než na hierarchický růst. Tento jev souvisí nejen s pracovním, ale i celkovým zaměřením jedince.

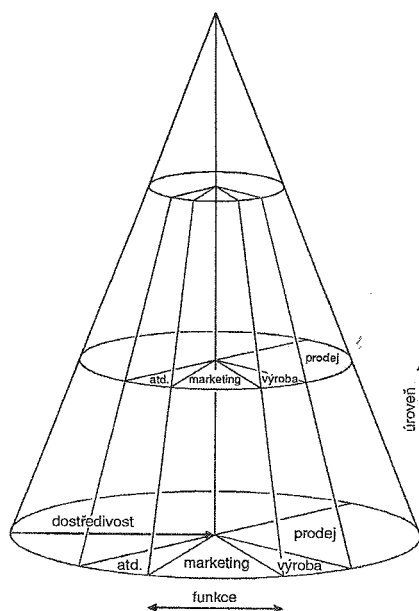
Mezi nejjednodušší kariérové pohyby se řadí pohyb horizontální a vertikální. Pohyb vertikální je pohybem po vertikále většinou směrem nahoru (postup neboli povýšení), ale není vyloučen ani pohyb dolů čili degradace. Spolu s vertikálním pohybem směrem nahoru dochází k růstu odpovědnosti, získávání většího množství pravomocí a také například i k růstu společenského postavení atd. Na druhé straně pohybem horizontálním míníme postup, který není hierarchický, ale směřuje ke stále většímu prohloubení specializace, odbornosti a na tom jedinec zakládá úspěch své kariéry a svůj sociální status.

Tématem kariérových pohybů se zabýval E. H. Schein (in Bělohlávek, 1994, s. 13-15) a vytvořil tzv. Trojdimenzionální model kariérového cyklu, který má tvar kužele (viz obr. 1). Tento kužel má znázorňovat systém funkcí v organizaci, jehož základna představuje nižší hierarchickou úroveň čili řadové pracovníky, pak postupuje hierarchicky vzhůru až k vrcholu kužele, který představuje generálního ředitele a vrcholové vedení. Kužel je ještě rozdělen na jednotlivé výseče, přičemž každá z nich představuje určitou odbornou oblast, například marketing, finance, výrobu, personalistiku apod.

Schein vymezil tři typy kariérového pohybu a těmi jsou: rozměr hierarchický, rozměr funkcionální či technický a rozměr radiální. Většina lidí postupuje podle hierarchického rozměru směrem nahoru, k povýšení dochází několikrát, než jedinec dosáhne toho bodu, že již není kam být povýšen. Může dojít také k tomu, že daná organizace má jen velmi malý počet hierarchických stupňů mezi nejnižší a nejvyšší pozicí. Jedinci se také mohou pohybovat podle funkcionálního čili technického rozměru, tzn. přechod mezi různými

odbornými oblastmi. Jde o pohyb po odvodu kužele čili pohyb horizontální laterální, který nevyklučuje vertikální pohyb. Poslední kariérový pohyb, který není až tak moc patrný, je pohyb podle radiálního rozměru. Jde o pohyb od středu kužele k jeho okraji a naopak, podle toho se také tento pohyb nazývá horizontální odstředivý či dostředivý. K tomuto pohybu pro ujasnění Bělohávek uvádí příklad ředitele výrobní divize, který přechází do místa odborného na stejné úrovni hierarchie, třeba do funkce technického ředitele v organizaci.

Obr. 1 Dimenze kariérového cyklu podle E. Scheina (in Bělohávek, 1994)



Do této podkapitoly bych také ráda zařadila teorii mobilografie, kterou vytvořil E. E. Jennings (in Bělohávek, 1994, s. 15-16). Mobilografie zpětně hodnotí kariéru jedinců a jednotlivým kariérovým pohybům přiřazuje skóre mobility:

- T – technické – jakákoli nemanážerská funkce (účetní, přípravář, mechanizátor),
- U – povýšení – postup na funkci s vyšší pravomocí, odpovědností nebo

složitostí úkolů,

- L – lateralita – pohyb mezi funkcemi o stejném stupni pravomoci či odpovědnosti, ale mezi různými odbornými oblastmi,
- S – setrvání – v určité funkci bez povýšení nebo sestupu,
- D – sestup (degradace) – přeřazení na funkci s nižší pravomocí, odpovědností nebo složitostí úkolů,
- X – odchod – manažer opouští organizaci.

Vyhodnocení poté probíhá následovně. Je nutné zmapovat jednotlivé kariérové pohyby a přiřadit jim určité numerické hodnoty, které ale nejsou v průběhu kariéry stejné. Ze začátku kariéry se body za laterální pohyby v kariéře přičítají, protože jde o osvojování nových zkušeností a dovedností. V pozdější fázi kariéry jsou body za další laterální pohyb odečítány, protože tento pohyb už vyjadřuje neschopnost jedince postoupit v hierarchii organizace v dané oblasti. Dalším hodnoceným bodem je setrvání v pozici, které je zpočátku, kdy znamená důkladné osvojení určité pracovní oblasti, hodnoceno kladně. Po určité době je však opakované setrvání na jedné pozici dokladem nedostatku schopností a osobnostních předpokladů pracovníka pro vykonávání vyšší funkce a je bodováno záporně.

Domnívám se, že mobilografie také nepřímou hodnotí úspěšnost a efektivitu kariéry, nejen kariérový pohyb. Ale jen u těch jedinců, kteří se zaměřili hlavně na hierarchický postup, ne na prohlubování své specializace. Jestliže byli na každé pozici v průběhu své kariéry dostatečně dlouho, aby si osvojili potřebné dovednosti, zkušenosti a vzorce chování a pak postoupili zase o něco výše, tak si myslím, že je to znakem úspěšné a efektivní kariéry.

Musíme si uvědomit, že jedinec nemůže stoupat pořád výš a výš, a to buď z důvodu organizační struktury organizace (málo hierarchických stupňů) anebo už zkrátka na vyšší pozici nestačí a další rozvoj nebo kariérový postup je nereálným. Tento jev se nazývá „*kariérový strop*“ (Palán, 2002, s. 93). Dalším

problémem, který můžeme pozorovat většinou u mladých řídicích pracovníků je tzv. blesková forma kariéry. Řídicí pracovník rychle postoupí do vedoucích pozic v organizaci, takže brzy již nemá o co usilovat. Tato forma kariéry je důsledkem rychlého tempa společenských, ekonomických a technických změn a také do určité míry preferencemi mladých lidí. Tito mladí lidé si většinou neuvědomují nedostatek zkušeností a schopností pro vysoké řídicí pozice, což může vést k již zmíněnému kariérovému stropu (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 180).

2.2.2 Teorie osobnostních rysů

S tématem kariérových pohybů souvisí také navazující podkapitola o teoriích osobnostních rysů. Vzhledem k tomu, že osobnostní nastavení člověka, jeho preference a hodnoty ho vedou k zájmu o určitý typ pracovní činnosti, hierarchický postup nebo hlubší specializaci, je zřejmé, že tyto aspekty mají jasný vliv na vývoj jeho kariéry. Autoři těchto teorií se snažili najít nějakou spojitost mezi osobnostními vlastnostmi a typem pracovní činnosti, která by odpovídala potřebám a požadavkům daného jedince. Bylo k tomu použito různých dotazníků, testů a rozhovorů. Na základě některých teorií týkajících se charakterových rysů byly vyvinuty klasifikační systémy zaměstnání. Mezi nejznámější teorie týkající se pracovního zaměření jedince patří teorie kariérových kotev E. H. Scheina, McClellandova teorie potřeb a Hollandova typologie osobnosti.

Scheinova teorie kariérových kotev

Schein na základě své studie, které se zúčastnili absolventi Sloan School of Management, zjistil, že každý jedinec si během své profesní kariéry vytváří svůj sebeobraz a profesní sebepojetí, které vznikají na základě vlastních zkušeností v pracovním životě. Jedinec nejdříve musí dojít k sebepoznání, aby

mohl vyslovit nějaké závěry ohledně své pracovní orientace a na základě toho se následně rozhodovat. Schein definoval tři základní okruhy otázek, na které by si měl jedinec umět odpovědět a které tvoří jeho kariérovou kotvu (Schein, 1990, s. 17-19).

Tyto otázky Bělohlávek shrnul do tří bodů (1994, s. 24):

1. Vlastní obraz talentu a schopností
2. Vlastní obraz motivů a potřeb
3. Vlastní obraz postojů a hodnot

Díky těmto třem složkám Schein definoval osm kariérových kotev (1990, s. 20-32): technicko-funkční kompetence, manažerská kompetence, jistota/stabilita, kreativita, autonomie/nezávislosti, služba, výzva a kotva životního stylu.

Jedinci s technicko-funkční kompetencí jsou zaměřeni na pracovní činnost, kde mohou využít své odborné schopnosti. Nemají žádné ambice stoupat v organizační hierarchii a čelit nějakým pozičním bojům. Velkým oceněním pro tyto jedince je uznání důležitosti a hloubky jejich odbornosti druhými.

Nositelé manažerské kompetence naopak velmi vynikají ve vedoucích pozicích s určitou odpovědností. Měli by disponovat třemi druhy kompetencí, a to jsou: analytické kompetence (schopnost analyzovat a řešit problémy), interpersonální kompetence (vést, řídit a usměrňovat lidi) a emocionální kompetence (stimulace emocionálními a interpersonálními krizemi k vyššímu úsilí). Odborná schopnost u nich není na prvním místě.

Lidé se zaměřením na jistotu jsou velmi přizpůsobiví a rádi vykonávají příkazy, které jim byly dány. Hlavní je pro ně stabilita, jistota pracovního místa a nízká míra odpovědnosti.

Kreativní kariérová kotva se pojí s jedinci, kteří jsou originální, chtějí vytvářet stále něco nového, například vybudovat organizaci. Finanční stránka pracovní činnosti je pro ně až na druhém místě. Jejich kreativita je velmi důležitá při vytváření nějaké organizace, ale pozdější rutinní záležitosti je otravují. Jedinci s tímto zaměřením jsou například dobrými podnikateli.

Autonomní a nezávislí jedinci, jak již samo označení kariérové kotvy napovídá, se neradi přizpůsobují normám a zásadám, které jsou uplatňovány v rámci různých organizací. Jedinci s tímto zaměřením jsou velmi samostatní a také se dobře uplatňují v podnikání.

Jedinci s kotvou služby mají touhu nějakým způsobem zlepšit svět a proto se ve svém profesním životě uchylují k pomáhajícím profesím, jako jsou například lékaři, sociální pracovníci, učitelé apod. Pro tyto jedince znamená povýšení především větší vliv a svobodu v rozhodování a uskutečňování svých plánů.

Jedinci s kariérovou kotvou výzvy hledají zaměstnání, ve kterém musí čelit extrémně těžkým problémům, které by se ostatním mohli zdát neřešitelné. V průběhu jejich profesního vývoje hledají ještě těžší výzvy, kterým by mohli čelit. Těmto jedincům nezáleží na tom, v jakém oboru pracují, například mohou pracovat jako obchodníci, profesionální sportovci či dokonce i jako manažeři. Jedincům s tímto zaměřením nezáleží na tom, pro jakou organizaci pracují nebo jaká je možnost jejich povýšení. Jediné podstatné je pro ně výzva k překonání něčeho dalšího a mnohem složitějšího.

Poslední kariérovou kotvou je kotva životního stylu, jedinci s tímto zaměřením dávají přednost svému osobnímu životu před kariérou. Těmto jedincům jde o to najít způsob, jak sladit jejich osobní život s kariérou tak, aby jim to maximálně vyhovovalo. Řešením může být například práce na částečný úvazek apod.

Většina autorů, zabývajících se tématem vlivu osobnostních rysů na profesní dráhu jedince, uvádí jen prvních pět Scheinových kariérových kotev, které nejspíše patří mezi ty nejdůležitější. Domnívám se však, že kotva zaměřená na pomáhající profese se vyskytuje poměrně často a je stejně důležitá, jako těch ostatních pět uváděných kariérových kotev.

Typologie osobnosti J. Hollanda

Hollandova typologie je založena, tak jako ostatní teorie osobnostních rysů, na zájmové a osobnostní odlišnosti jedinců, která ovlivňuje jejich profesní zařazení. Je zřejmé, že na utváření osobnosti má vliv více faktorů, které se později také promítnou do výběru povolání i další profesní kariéry. Jsou to zejména dědičnost a prostředí, ve kterém byla osobnost jedince utvářena. Díky těmto tvrzením Holland vytvořil osobnostní typologii a typologii pracovních prostředí, protože byl přesvědčen, že jednotlivé typy osobností „tíhnou“ k jednotlivým prostředím, ve kterých se vyskytují jedinci se stejnými osobnostními charakteristikami (Štikar, Rymeš a kol., 2003, s. 120).

Jeho typologii tvoří šest základních typů osobnosti (Arnold, 2007, s. 107; Milkovich, Boudreau, 1993 s. 432):

1. R (realistic) – *realistickým typem* je osobnost s manuálně technickou životní orientací. Tito jedinci preferují spíše manuální a praktické úkoly. Raději pracují s věcmi či materiálem než s lidmi či myšlenkami.
2. I (investigative) – *zkoumavý typ* neboli osobnost s vědeckým zaměřením se vyznačuje analytickým myšlením, preferuje logický způsob řešení abstraktních problémů a rád zkoumá, analyzuje a hodnotí. Dává přednost samostatnému řešení problému před prací v týmu.
3. A (artistic) – *tvůrčí/umělecký typ* představuje jedince, který je nezávislý, originální a hlavně emocionálně založený. Velmi ho naplňuje vlastní tvorba a sebevyjádření, což je hlavní motivací jeho pracovní činnosti. Nesnáší rutinu každodenního života a jakékoli podřizování se zaběhnutým

stereotypům, rád pracuje v nestrukturovaném prostředí, za pomoci své tvořivosti a kreativity.

4. S (social) – *sociální typ osobnosti* je spojen s jedinci, kteří jsou otevření, komunikativní a přátelští, rádi lidem něco sdělují, pomáhají jim, školí a rozvíjí je nebo o ně pečují. Jsou altruističtí, idealističtí a laskaví.
5. E (enterprising) – *podnikavý typ osobnosti* je velmi energický, ambiciózní a sebevědomý. Rád pracuje s lidmi, které se snaží vést, ovlivňovat nebo řídit tak, aby dosáhl svých cílů. Je zaměřen na zisk, profit či společenskou úspěšnost. Jedinci s tímto osobnostním typem mají velmi dobré organizační a přesvědčovací schopnosti.
6. C (conventional) – *konvenční/úřednický typ* je vysoce výkonný, odpovědný a je i značně konformní. Lidé konvenčního typu preferují organizace s jasně danou strukturou a pravidly. Rádi vykonávají práci s daty, čísly a informacemi, což jim nečiní žádné obtíže. Také disponují rozvinutými administrativně technickými schopnostmi.

Milkovich a Boudreau (1993, s. 431) uvádí ve své publikaci způsob, jak zjistit svou profesní orientaci podle Hollandovy typologie. Na příkladu společenského večírku, který se koná v místnosti se šesti rohy, přičemž v každém rohu je jedna skupinka lidí, jejichž charakteristiky odpovídají již zmíněným jednotlivým typům osobnosti. Úkolem je vybrat si tři skupinky lidí, s kterými byste chtěli strávit večer.

Holland přiznává, že většina osobností úplně striktně neodpovídá pouze jednomu osobnostnímu typu, ale může být tvořena souhrnem dvou nebo tří uvedených typů (Mezera, 2005, s. 8-17). Proto vytvořil na základě svých výzkumů několik kombinací osobnostních typů, které odpovídají určitému zaměstnání. Tyto kombinace jsou tvořeny prvními písmeny anglických názvů těchto jednotlivých typů. Například kombinaci RIE si volí mechanici nebo

strojní a důlní inženýři, kombinaci ISA si často vybírají lékaři, psychologové nebo zdravotní technici. Další z mnoha kombinací je AES, kterou si vybírají ředitelé, umělci, modelky či pracovníci v oblasti PR atd. (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 431).

Této teorii jsem věnovala více prostoru, protože je velmi nápomocná při hledání jednak pracovní orientace a také při odborné přípravě na budoucí profesní kariéru. Testy vycházející z této teorie se používají v různých pedagogicko-psychologických poradnách či ostatních poradenských institucích zaměřujících se na kariérové poradenství (Vendel, 2008, s. 22).

Ve srovnání kariérních teorií E. H. Scheina a J. Hollanda si můžeme všimnout shodného rozdělení a obsahu některých kategorií. Například Scheinova kariérní kotva kreativity je velmi podobná Hollandovu uměleckému typu osobnosti. Podnikavý typ se také částečně shoduje s manažerskou kariérovou kotvou a kotva, kterou Schein označuje jako kariérovou kotvu služby, kterou si volí lidé, kteří mají zájem pomáhat druhým jakýmkoli způsobem, se shoduje s Hollandovým sociálním typem.

Typy osobnosti Myersové a Briggsové

Další teorií, která se dá zařadit do teorií týkajících se kariérového vývoje, je teorie typů osobnosti (MBTI – *Myers-Briggs Types Indicator*) vytvořená I. Myersovou a K. Briggsovou. Tato teorie vychází z Jungova pojetí osobnosti. Čakrt (1996, s. 17) ve své publikaci uvádí, že tato typologie vychází z následujících dimenzí: extravertze (E)-introvertze (I), myšlení (T)-cítění (F), intuice (N)-smysly (S), usuzování (J)-vnímání (P). Na základě těchto dimenzí pak autorky vymezily 16 osobnostních typů.

Přehled jednotlivých dimenzí (Čakrt, 1996, s. 39-66):

- smyslový typ (S) – jedinci zaměřeni na fakta, která jsou pro ně důležitější než vztahy mezi těmito fakty, spoléhají především na svou vlastní zkušenost. Preferují řešit problémy zaběhnutým způsobem a mají tendenci pracovat dokud nedospějí ke stanovenému cíli. Tito jedinci se zabývají raději prací s fakty a čísly než teoriemi a idejemi,
- intuitivní typ (N) – tento typ lidí má rád nové problémy a postupy, které si v průběhu přetváří podle sebe a nesnáší rutinu. Má tendenci důvěřovat intuici a nacházet v budoucnosti spíše vzrušení než ohrožení. Miluje metafory a rád se oddává tzv. dennímu snění,
- cítící typ (F) – je typ jedince, který má stále na vědomí pocity ostatních lidí, rád jim také pomáhá a chce s nimi být v souladu. Disponuje velkou dávkou empatie a dělá co je v jeho silách, aby uspokojil potřeby ostatních, někdy i na úkor sebe sama,
- myslící typ (T) – lidé, kteří se navenek projevují neemocionálně, při rozhodování jsou schopni oprostit se od svých osobních hledisek. Jejich život je organizovaný a strukturovaný a mají tendenci zachovat klid i v náročných situacích, ve kterých by jiný typ osobnosti byl rozrušen. Jsou toho názoru, že pravda je důležitější než osobní oblíba či popularita,
- extravert (E) – je jedinec s přímým a otevřeným postojem k vnějšímu světu. Extravert snadno navazuje kontakt, je společenský, impulzivní, vyhledává změny a je emocionálně expresivní. Tito jedinci si vybírají takovou práci, jejímž jádrem je komunikace a spolupráce s lidmi,
- introvert (I) – introverti dávají přednost tomu, nejdříve si věci promyslet a pak je teprve prezentovat navenek. Preferují klid a ticho, aby měli čas jen pro sebe a soustředí se na svůj vnitřní svět,
- usuzující typ (J) – tento typ jedince má nejraději všechno uzavřené, rád si hned udělá o všem nějaký závěr. Může mít pocit, že neustále čeká na někoho, kdo něco nestíhá. Má tendenci všechno plánovat, takže přesně ví, co bude daný den dělat apod. Také rád dělá věci pořádně a dotáhne je do konce,

- vnímající typ (P) – lidé tohoto typu rádi zkoušejí nové věci, nemají ve zvyku příliš plánovat, raději nechávají všechno otevřené a ono se to buď vyřeší samo, nebo se svým rozhodnutím čekají až do poslední chvíle. Mají dar proměnit práci v zábavu.

Na základě těchto dimenzí Myersová a Briggsová identifikovaly 16 osobnostních typů, které se skládají z jejich kombinací.

Tyto typy se budu snažit ve stručnosti popsat (Čákr, 1996, s. 168-250):

- ESTJ – jedinci vyznačující se logickým uvažováním, systematickostí a svou odpovědností. Jsou přímočaří, praktičtí, neosobní a také objektivní,
- ENTJ – tito jedinci jsou logičtí, rozhodní, uvažují strategicky a jsou také objektivní. Mají tendenci ke kritičnosti,
- ESFJ – jsou to zodpovědní, loajální, společenštlí a důslední lidé, kteří rádi udržují tradice. Disponují taktem, soucitem a schopností spolupracovat,
- ENFJ – lidé loajální, osobní a hovorní, se sklony k idealismu. Jsou to jedinci energičtí, srdeční, se zájmem o druhé a vždy připraveni pomoci,
- ENTP – jedinci tohoto typu jsou podnikaví, nezávislí, přizpůsobiví a chytrí. Uvažují strategicky a jsou výřeční a také tvořiví. Občas mají tendenci ke zpochybňování,
- ENFP – jsou to lidé tvořiví, zvědaví, flexibilní a energičtí. Mají také velkou dávku představitivosti, nadšení a spontaneity. Jsou expresivní a roztržití,
- ESTP – jedinci, kteří jsou přizpůsobiví, bystří, spontánní a energičtí. Také se vyznačují otevřeností, pragmatičností a pozitivním životním naladěním,
- ESFP – tento typ představuje jedince, kteří jsou hovorní, přizpůsobiví, přátelští a také vitální. Disponují značnou mírou entuziasmu, tolerance a schopností spolupráce,
- ISTP – jedinci tohoto typu jsou velmi praktičtí a realističtí, preferují fakta, analytické a logické uvažování. Jsou spontánní s touhou po dobrodružství a občasnými sklony k umíněnosti,
- INTP – lidé se sklony ke skepsi, kteří jsou rezervovaní, odtažití a umínění. Preferují znalosti, jsou nezávislí a velmi precizní,

- INTJ – tento typ reprezentuje nezávislé jedince, kteří jsou kritičtí, stojí si za svými názory a mají svou určitou vizi. Bývají velmi nároční,
- INFJ – jedinci s velkou dávkou empatie, kteří jsou loajální, citliví, ale zároveň odtaziťí. Když se pro něco rozhodnou, jsou odhodlaní to udělat, ale někdy jsou až příliš idealističtí,
- ISFP – lidé tohoto typu jsou jemní, skromní, loajální a rádi pečují o druhé. Jsou všímaví, spontánní a také harmoničtí, bohužel někdy až příliš důvěřiví,
- INFP – tento typ lidí disponuje schopností vcítit se, je přizpůsobivý, loajální a oddaný. Tito jedinci bývají také tvořiví, zvědaví a chápající,
- ISTJ – lidé, kteří preferují fakta, jsou systematičtí, praktičtí, dodržují jak své povinnosti, tak sliby. Bývají rozumní, obětaví a také realističtí,
- ISFJ – jedinci tohoto typu jsou pečliví, orientovaní na detail, praktičtí, trpěliví a důslední. Ctí tradice a jsou ochraňující a zodpovědní.

Tato teorie je velmi populární, a to díky tomu, že autorky předložily praktický nástroj ke zjištění nejen profesní orientace, ale i pro vyvážení požadavků určité funkce nebo pozice s profilem uchazeče (Čakrt, 1996, s. 17). Tato teorie může být také jedinci nápomocná při určování očekávaného chování druhé osoby a na základě toho, jedinec může zvolit určitý typ komunikace a vyjednávání k dosažení svých cílů.

Jak můžeme na uvedených teoriích pozorovat, jsou různorodé a pokaždé mohou obsahovat jiná kritéria, na základě kterých jsou poté jednotlivé typy osobností rozděleny. Protože teorií týkající se osobnosti je mnoho, uvedla jsem jen ty teorie, které jsou nejznámější a jsou používány při zjišťování profesní orientace jedinců a jsou často využívány pro účely kariérového poradenství (Vendel, 2008, s. 22).

2.2.3 Kariérové koncepce současnosti

Pohled na kariéru, který jsem doposud popisovala, by se dal označit jako tradiční. V posledních desetiletí se pohled na kariéru značně změnil a to z důvodu změn, jejichž tempo se neustále zrychluje kvůli rychlému technologickému, informačnímu a telekomunikačnímu vývoji, který zasahuje do všech oblastí našeho života. Je samozřejmé, že organizace a jejich struktura se těmto změnám musely přizpůsobit a to má nadále dopad také na pracovníky a jejich kariéru. Baruch tvrdí, že současná kariéra je mnohosměrná, proměnlivá a dynamická cesta životem, na rozdíl od kariéry tradiční, která je lineární, statická a nepružná (Baruch, 2004, s. 58-59).

Současné koncepce kariéry se vyznačují zejména svým nestrukturovaným průběhem a změnami pracovní náplně, pozic i organizací. O plánování a řízení své kariéry se stará sám jedinec a také podle svých subjektivních kritérií hodnotí její rozvoj a úspěšnost. V současné době se jedinec také neobejde bez neustálého rozvoje svých kompetencí a bez celoživotního učení (Pauknerová, Kirovová a kol., 2009, s. 15-16).

Ráda bych v této podkapitole popsala některé vybrané typy kariéry, které se utvořily na základě výše uvedených vlivů.

The portfolio career

Tento typ kariéry se vyznačuje vysokou flexibilitou a individualismem. Stále běžnějšími se stávají různé formy podnikání, kdy jedinec může prodávat své služby a znalosti i více zaměstnavatelům najednou či další různé druhy pracovně právních vztahů. Zaměstnání se stává nahodilé a dočasné a zaměstnatelnost jedince závisí na jeho schopnosti přizpůsobit se rychle se měnícím podmínkám. Samozřejmě že k tomuto druhu kariéry patří nejistota, nepředvídatelnost zákaznické poptávky a neustálý risk (Fenwick, 2004, s. 1-2).

Portfolio jedince vlastně představuje různé druhy jeho znalostí, dovedností, zkušeností a dalších individuálních charakteristik, které vypovídají o jeho potenciálu a pracovních zkušenostech v různých pracovních oblastech. Na základě porovnání portfolia jedince a popisu konkrétního pracovního místa vznikne výčet pozic, které by jedinec mohl zastávat (Pauknerová, Kirovová a kol., 2009, s. 15).

The boundaryless career

Další typ kariéry, kterou lze nazvat jako kariéru bez hranic či bez ohraničení, popsali Arthur a Rousseau (in Briscoe, Hall, 2005, s. 6) jako kariéru neohraničenou, která není vázána na jednu organizaci, nemá žádnou uspořádanou souslednost, vyznačuje se méně vertikálním uspořádáním, než je to u tradičních kariér a menší stabilitou. Dalo by se říci, že tento typ kariéry je přesným opakem jasně stanovené „organizační kariéry“.

Kirovová (in Pauknerová, Kirovová a kol., 2009, s. 13-14) ale uvádí, že tento druh kariéry není zcela bez jakýchkoli hranic, jde jen o to, že některé hranice si může určit sám jedinec. Na druhou stranu jsou tady také hranice, které se mohou týkat profesních limitů jedince, kulturních bariér, pracovních pozic a jejich popisu či nějaké konkrétní organizace atd.

The protean career

Hall (Briscoe, Hall, 2005, s. 6) tvrdí, že hlavní charakteristikou tohoto typu kariéry je individuální řízení kariéry samotným jedincem, tedy ne organizací, ale podle jeho subjektivních cílů. Spíše se orientuje na jedincův subjektivně vnímaný úspěch a subjektivní hodnocení vývoje kariéry, než na úspěch, za který je všeobecně brána moc, postavení a plat. Tento typ kariéry se zakládá na svobodě, sebeřízení a rozhodování se na základě individuálních hodnot jedince. Jak uvádí Kirovová (in Pauknerová, Kirovová a kol., 2009, s. 13), toto

rozhodování je ovlivněno významem a smysluplností pracovních aktivit pro daného jedince.

Jedinci orientovaní na tento druh kariéry také kladou velký důraz na rovnováhu mezi svou prací a osobním životem (Briscoe, Hall, 2005, s. 7).

Tyto koncepce kariéry současnosti jsou daleko více, než tomu bylo u tzv. tradiční či „organizační“ kariéry, soustředěny na jedince, který se musí neustále vzdělávat a mít široké množství znalostí a dovedností v jedné či více oblastí, které může zaměstnavatelům nabídnout a které mu mohou poskytnout konkurenční výhodu. Jedinec musí být také daleko více aktivní, flexibilní a samostatný při tvorbě své kariérové dráhy. Je zřejmé, že tyto koncepce kariéry současnosti jsou si dost podobné a proto se domnívám, že se kariéra jedince může skládat i z kombinace některých těchto druhů.

3. PLÁNOVÁNÍ KARIÉRY

Rozvoj kariéry v dnešní době není pouze v rukou organizace, ve které je daný jedinec zaměstnán, ale do jisté míry si svou kariéru může řídit a plánovat sám. Na plánování kariéry můžeme pohlížet buď jako na činnost jedince, který se aktivně staví k budování své kariéry, nebo jako na činnost organizace v rámci personálního plánování a řízení kariéry jedince. Této problematice se budu věnovat v následující kapitole.

Bělohlávek (1994, s. 9) tvrdí, že rozvoj kariéry neboli career development se skládá z dvou částí a to jsou plánování kariéry (career planning) tzn. aktivní činnost jedince a management kariéry (career management), který označuje činnost organizace v oblasti kariéry jedince. Bělohlávek tedy vymezuje plánování kariéry jako výlučnou aktivitu samotného jedince.

Plánování kariéry, jako aktivita jedince, začíná již v době, kdy se poprvé rozhoduje jakou kariérní dráhu zvolit a zvolit způsoby jejího uskutečnění, například vystudování oboru, který mu umožní start v jeho vybrané kariérní dráze.

Hroník (2007, s. 100) ve své publikaci uvádí, že plánování kariéry by mělo být především dílem jedince, kterého se plánování týká a mělo by se shodovat s jeho cíli a představami, ale zároveň také s cíli podnikovými. Toto sladění individuálních a podnikových cílů lze podle Donellyho, Gibsona a Ivanceviche (1997, s. 805) uskutečnit prostřednictvím několika personalistických postupů, které mohou obsahovat jak neformální konzultování, což znamená konzultaci s personalistou či nadřízeným, tak formální metody, například pracovní porady, specifická assessment centra atd. Autoři uvádějí, že podle Americké asociace manažerů je nejčastěji používanou metodou neformální konzultování.

Plánování kariéry by mělo být jakousi souhrou mezi zaměstnancem, manažerem a organizací, přičemž každý má v tomto procesu důležitou roli. Tyto jednotlivé role popisuje Minor (in Milkovich, Boudreau, 1993, s. 442). Zaměstnanec by si měl nejdříve uvědomit své vlastní zájmy, cíle a hodnoty a ohodnotit své schopnosti, na základě toho určit změření své kariéry a rozhodnou se, jak dosahovat svých stanovených cílů. Dalším krokem je naplánovat si svůj rozvoj, samozřejmě po dohodě s manažerem, a dodržovat stanovené postupy podle plánu. Úloha manažera v plánování kariéry spočívá v konzultaci se zaměstnancem, jeho motivováním a následném sledování plnění stanoveného plánu. Organizace se do tohoto procesu zapojují poskytováním zdrojů, potřebných informací ohledně plánování kariéry či různých modelů rozvoje kariéry. Rovněž by měla organizovat různá školení o plánování rozvoje kariéry či výcvik dovedností.

Musím přiznat, že definovat pojem plánování kariéry je obtížné, protože tento pojem může znamenat jak aktivitu vykonávanou pouze jedincem a to ve smyslu nalezení své pracovní orientace, tak plánování kariéry v určité organizaci, na kterém by se měl jedinec také ve velké míře podílet. Někteří autoři, jako například Armstrong, plánování kariéry zahrnují do procesu řízení kariéry, zatímco Milkovich a Boudreau považují řízení kariéry a plánování kariéry za dva odlišné procesy.

3.1 Individuální kariérový plán

Jedinec, který ke své kariéře přistupuje aktivním způsobem, může svou kariéru plánovat s ohledem jak na dlouhodobé cíle, tak na řešení své současné situace. K tomuto plánování kariéry mu může posloužit individuální kariérový plán, který uvádí Bělohlávek (1994, s. 99-100). Tento plán se skládá ze čtyř úrovní: kariérové kotvy, profese, zaměstnání a pozice, přičemž na každé z těchto úrovní se může objevit nějaký konkrétní problém, který musí jedinec

při svém dalším rozhodování řešit. Jeho rozhodnutí vychází z podoby předchozího stupně, z jedincových individuálních podmínek a také z vnějších možností. Na základě těchto rozhodnutí by poté měl jedinec udělat konkrétní opatření.

Na úrovni kariérové kotvy může nastat problém nesouladu vykonávané práce s kariérovou kotvou a proto je velmi důležité pro předejití nebo vyřešení tohoto problému svou kariérovou kotvu poznat.

Na úrovni profese je možný výskyt problémů týkajících se nerozhodnosti při jejím výběru, nedostatku potenciálu k jejímu zvládnutí, nebo naopak příliš nízkým požadavkům profese vzhledem k jedincovu potenciálu. Dalším problémem je, že jedincovo vzdělání neodpovídá profilu profese. Řešení problémů na této úrovni velmi ovlivňuje osobní potenciál jedince a také nabídka profesí na pracovním trhu. Přesto existují jistá opatření jak tento problém vyřešit. Pokud jde o problémy týkající se osobního potenciálu, tak by měl jedinec nejdříve svůj osobní potenciál poznat a srovnat ho s nároky různých profesí. Pokud se však problém týká špatného výběru profese, tak by měla následovat její změna. V případě neodpovídajícího vzdělání je třeba doplnění profesionálních znalostí a dovedností a v případě nízkých požadavků profese na osobní potenciál, je řešením rozšíření či obohacení práce.

Problémy na úrovni zaměstnání mohou být například nerozhodnost jedince při výběru zaměstnání, ztrátě nebo nenalezení zaměstnání po škole, nepřizpůsobení se organizační struktuře či nevhodným pracovním a sociálním podmínkám. Na tyto problémy má vliv sociální a ekonomická situace jedince a také nabídka zaměstnání na trhu práce. Pro vyřešení těchto problémů by měl jedinec začít hledat jiné nebo vedlejší zaměstnání nebo se pokusit zlepšit postavení a možnosti výdělků v rámci organizace.

Na úrovni pozice mohou nastat problémy týkající se kariérového platea, špatných pracovních vztahů s nadřízenými či kolegy, nerovnováhy mezi jedincovým úsilím a odměnou za vynaložené úsilí, nebo toho, že pozice neodpovídá jedincovým ambicím. Řešením je buď hledání jiné pozice, změna obsahu práce či použití taktických a sociálních dovedností jedince. I když na druhé straně pravdou je, že jedinec je limitován nabídkou míst v rámci organizace (Bělohlávek, 1994, s. 99-100).

Další možností, kterou může jedinec využít při přehodnocování své kariéry, je pomoc specialisty neboli koučink. Metoda, která by mu v jeho rozhodování měla být nápomocna, se nazývá bilance kariéry či bilance kompetencí a probíhá následovně. Sám jedinec s větší či menší účastí specialisty vypracuje detailní popis své dosavadní kariéry a svých kompetencí. Na základě tohoto souhrnu znalostí, dovedností a schopností, který je vypracován tak, aby se podle něj dalo rozhodnout o dalším kariérním vývoji, se jedinec za pomoci specialisty rozhodne o své další budoucnosti (Livian, Pražská, 1997, s. 128).

4 ŘÍZENÍ KARIÉRY

Důležitým prvkem v rozvoji kariéry jedince jsou zásahy ze strany organizace, které v podobě řízení kariéry významně ovlivňují a směřují kariéru pracovníka. Řízení kariéry Armstrong (2007, s. 335) definoval jako poskytování příležitosti pracovníkům k postupu ve funkcích a k rozvíjení jejich kariéry. Řízení kariéry se podle něho skládá z poskytování příležitostí ke vzdělávání a rozvoji, plánování kariéry a plánování následnictví v manažerských funkcích. Další definici nabízejí Mayerová a Růžička (2000, s. 96), podle nichž je řízení kariéry „*proces, ve kterém hospodářská organizace vybírá, hodnotí, připravuje a rozmisťuje stávající zaměstnance tak, aby úspěšně zvládala stanovené úkoly a měla k tomu potřebné množství výkonných, dynamických a stabilizovaných pracovníků*“.

Řízení a plánování profesní kariéry patří mezi velmi důležité personální činnosti, které ovlivňují sociální klima organizace, pracovní spokojenost i úspěšnost podniku (Horalíková, 2004, s. 128). V případě, že by v organizaci chybělo cílevědomé formování profesní kariéry, bezperspektivnost postavení pracovníka v podniku by mohla vést k jeho pracovní nespokojenosti, odchodu nebo rezignaci na jakýkoli zájem o svůj rozvoj v podniku (Horalíková, 2004, s. 130).

Řízení kariéry jedince je propojeno s mnoha dalšími personálními činnostmi jako jsou získávání, výběr a přijímání pracovníků, adaptace pracovníků, systém hodnocení pracovníků, zajišťování odborné přípravy, systém odměňování pracovníků a jejich propouštění (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 375). Všechny tyto činnosti více či méně ovlivňují kvalitu procesu řízení kariéry.

Na řízení kariéry manažerů v malých organizacích s malým počtem zaměstnanců není kladen až tak velký důraz, už jen z toho důvodu, že tyto organizace nemají až tak obsáhlý hierarchický systém pracovních pozic, takže

možnost postupu pracovníka je většinou spojena s přechodem do jiné organizace (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 179). Z toho vyplývá, že řízení kariéry jedinců se vyplatí a dobře realizuje ve velkých organizacích s dostatečným počtem zaměstnanců a dostatečně rozsáhlou hierarchickou strukturou.

Na cíle řízení kariéry lze nahlížet ze dvou úhlů pohledu a to z pohledu pracovníků organizace a z pohledu samotné organizace. Z hlediska pracovníků je cílem poskytnutí vedení, podpory a povzbuzení, které potřebují při realizaci svého potenciálu a dosažení úspěšné kariéry v organizaci, která by odpovídala jejich talentu a aspiracím a také určitý příslib vzdělávání a získávání zkušeností v rámci jejich profesního rozvoje. Z hlediska organizace je cílem naplnění její politiky řízení talentů, která by měla zajistit dostatečný soubor talentů v organizaci (Armstrong, 2007, s. 335).

Jednotlivé organizace mohou mít různé strategie týkající se kariéry řídicích pracovníků, ale obecně je za ideální model považován ten, podle kterého řídicí pracovník postupuje pomalu po hierarchickém žebříčku své pracovní kariéry. A proto by plánování pracovní kariéry manažerů mělo zahrnovat následující kroky (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 176):

- zjištění požadavků na způsobilost a kvalifikaci manažera ve vztahu k pracovním úkolům a cílům organizace,
- přesné rozlišení pracovních pozic zaměstnanců organizace podle náročnosti vykonávané práce a svěřené odpovědnosti,
- normativní vymezení možnosti kariérového posunu jednotlivých pracovníků,
- stanovení kariérových drah jednotlivých skupin pracovníků, zejména manažerů a vymezení podmínek pro jejich naplňování,
- vymezení kariérové dráhy konkrétního manažera jako rozhodující nebo výlučné perspektivy jeho působení v dané organizaci,

- stanovení obsahového průběhu a časových dimenzí standardní pracovní kariéry řídicího pracovníka v organizaci,
- zdůraznění některého obecného principu jako závazného pro naplňování pracovní kariéry řídicích pracovníků v organizaci (obvykle princip výkonnosti nebo princip seniority).

4.1 Proces řízení kariéry

V této podkapitole bych ráda primárně vycházela z Armstrongova členění procesu řízení kariéry jedince, které bych doplnila o tvrzení ostatních autorů a popřípadě o své názory. Podle Armstronga (2007, s. 335-340) proces řízení kariéry zahrnuje následující složky.

Politika řízení kariéry

Je samozřejmé, že jednotlivé organizace budou mít různou politiku řízení kariéry, která záleží na velikosti podniku, na jeho zaměření a také jeho možnostech se v této oblasti realizovat.

Je na vlastním rozhodnutí organizace, jestli a do jaké míry si „vychová“ či nakoupí již „hotové“ vysoce výkonné pracovníky (Armstrong, 2007, s. 335). Obě dvě možnosti mají své výhody a nevýhody. Povyšování pracovníků z vnitřních zdrojů přispívá ke stabilizaci zaměstnanců, kteří mohou vidět, že jsou pro organizaci potřebnými a mají možnost dalšího rozvoje a zároveň již znají prostředí organizace. Na druhou stranu získávání pracovníků zvenku znamená získání nových nápadů a úhlů pohledu.

Může také existovat politika, která se zaměřuje na manažery, kteří dosáhli svého kariérového stropu. Tato politika by jim měla pomoci naleznout novou cestu, kterou se jejich kariéra může ubírat (Armstrong, 2007, s. 336).

Český autor Urban se narodil od Armstronga, co se týče politiky řízení kariéry, zaměřuje spíše na talentované a nadprůměrné zaměstnance. Za cíl

kariérní politiky organizace považuje především identifikaci, stabilizaci, rozvoj a využití pracovníků, kteří jsou nositeli firemního know-how nebo těch, kteří mají výrazný potenciál pro další odborný nebo manažerský růst. Tyto pracovníky rozděluje do dvou skupin a to na klíčové zaměstnance a na manažerské rezervy (Urban, 2003, s. 175). O těchto dvou skupinách se ještě zmíním v souvislosti s plánováním kariéry, jakožto další složkou procesu řízení kariéry.

Audit talentů

V rámci této složky procesu řízení kariéry se zkoumají zásoby stávajících talentů v organizaci a také přísuny talentů, které jsou potřebné. Audit talentů tvoří základnu pro plánování následnictví a kariéry (Armstrong, 2007, s. 337) .

Hodnocení pracovního výkonu a potenciálu

Cílem této aktivity je zjistit potřeby vzdělávání a rozvoje, poskytnout orientaci o možných směrech rozvoje individuální kariéry a ukázat vhodné pracovníky k povýšení (Armstrong, 2007, s. 337). Podle Horalíkové (2004, s. 94) by hodnocení mělo být pravidelné, srozumitelné, co nejvíce objektivní, stabilní, konkrétní a komplexní. Tyto zásady je třeba dodržovat, aby výsledek hodnocení co nejvíce odpovídal skutečnosti a poskytoval spolehlivé podklady pro další personální aktivity.

Existuje mnoho způsobů hodnocení, mohou ho provádět manažeři společně s pracovníky, sám pracovník, kterého se hodnocení týká, podřízení, spolupracovníci či zákazník. Mezi další způsoby hodnocení patří assessment centre a 360° zpětná vazba (Koubek, 2006, s. 203-205).

Domnívám se, že velkým problémem při hodnocení pracovníků, je otázka subjektivity, která může do značné míry hodnocení pracovníka ovlivnit. Jak uvádí Koubek (2006, s. 205), u některých hodnotících metod, jako je

assessment centre, je ovlivnitelnost hodnocení lidským faktorem minimalizována, ale na druhou stranu tuto metodu není možné použít vždy.

Prognózy poptávky a nabídky

Pro tuto aktivitu lze použít několik různých metod, například plánování a modelování lidských zdrojů, expertní systémy atd. Je třeba jednou ročně zkoumat poměr počtu manažerů, kteří během následujících čtyř nebo pěti let odejdou do důchodu a manažerů na funkcích o stupeň nižších, kteří by mohli odcházející manažery nahradit. Jestliže toto zkoumání odhalí větší nerovnováhu, je potřeba podniknout určité kroky k její snížení (Armstrong, 2007, s. 337-338).

Na kvalitě prognóz do značné míry závisí kvalita plánování. Kvalitní prognózy mohou být zpracovány pouze za podmínky, že známe stav a dosavadní vývoj jevů a procesů a také zákonitostí a vztahů, které souvisejí s problematikou pracovní síly (Koubek, 2006, s. 92).

Plánování následnictví

Jak uvádí Koubek, jedná se o plánování pokrytí potřeby pracovníků v určitých funkcích z vnitřních zdrojů (Koubek, 2006, s. 111). Tato složka procesu řízení kariéry je založena na výsledcích auditu talentů, prognóz poptávky a nabídky a hodnocení pracovního výkonu a potenciálu. Při plánování následnictví je třeba si odpovědět na otázku, zda-li jsou k dispozici potenciální následníci, kteří mají dostatečné dovednosti a schopnosti pro budoucnost (Armstrong, 2007, s. 338).

Podle Hroníka plány následnictví bývají součástí rozvojového plánu pracovníka, kterým se budu zabývat v následujícím úseku věnovanému plánování kariéry. Do těchto plánů také bývají zakomponovány různé vzdělávací a rozvojové aktivity. Hroník také uvádí jednotlivé zásady, na které by se mělo v plánování nástupnictví dbát. Mezi tyto zásady patří, že každý manažer by měl mít svého nástupce, přičemž vhodný počet nástupců je dva až

tři a tito nástupci by měli být připravováni na více než jednu konkrétní pozici. Samozřejmě, že otázka počtu nástupců také záleží na velikosti organizace. V malých a středních organizacích plánování nástupnictví probíhá spontánněji (Hroník, 2007, s. 104).

Koubek (2006, s. 111) se zabývá otázkou do jaké míry by měly být plány následnictví zveřejněny. Já se domnívám, že zveřejnění těchto plánů, by opravdu mohlo vést ke zhoršení pracovních vztahů a atmosféry na pracovišti zvláště, když kandidátů na danou pozici je více. Do jaké míry by soupeření bylo pro konkrétní pracovníky motivací či ne, záleží na struktuře jejich osobnosti, preferencích a hodnotách. Na druhou stranu, když se tyto plány zveřejní, pak pracovníci, kterých se to týká, vědí že s nimi organizace nadále počítá.

Domnívám se, že do tématu plánování následnictví patří i již zmíněný Urbanův pohled na cíl politiky řízení kariéry a jeho rozdělení pracovníků na klíčové zaměstnance a manažerské rezervy, přičemž do plánování následnictví spadají spíše jen manažerské rezervy. Ráda bych toto rozdělení blíže popsala. Klíčoví zaměstnanci svými odbornými znalostmi, řídicími schopnostmi a pracovními výsledky výrazně přispívají k plnění úkolů společnosti a jsou nositeli specifického odborného a manažerského know-how organizace. Patří mezi ně takoví zaměstnanci, kteří svými schopnostmi a znalostmi vysoce převyšují požadavky svého pracovního místa. Manažerské rezervy jsou zaměstnanci s manažerským potenciálem, případně s předpoklady pro manažerský růst. Cílem politiky manažerských rezerv je, aby v budoucnu uvolněná místa byla co nejdříve a kvalitně nahrazena z vnitřních zdrojů (Urban, 2003, s. 175-176).

Podle tohoto rozdělení Urban také stanovil zásady přístupu společnosti k těmto pracovníkům. Mezi zásady přístupu ke klíčovým zaměstnancům patří příprava jejich ročního plánu osobního rozvoje, pravidelné rozhovory

například jednou za půl roku, podpora jejich rozvoje, motivace a uplatnění, využití klíčových zaměstnanců pro lektorskou činnost v rámci společnosti a mzdové zvýhodnění, popřípadě jiné materiální výhody.

Zásady přístupu k manažerským rezervám jsou například zařazení do programu manažerské přípravy na převzetí budoucí vedoucí funkce, možnost dalšího individuálního vzdělávání, praktická manažerská příprava ve formě stáží, práce na samostatných úkolech, pravidelné hodnocení výsledků manažerské přípravy zaměstnanců zařazených do manažerských rezerv společnosti a mzdové zvýhodnění (Urban, 2003, s. 178-179).

Na nedostatky plánování nástupnictví poukazuje Walker (in Milkovich, Boudreau, 1993, s. 452-453), který tvrdí, že určování následníků je často velmi subjektivní, protože bývá založené na osobním hodnocení manažera navrhujícího nástupce. Také podle něho nejsou brány v úvahu skutečné požadavky na pracovní pozici. Mezi další nedostatky patří zaměření plánování nástupnictví většinou jen na vertikální posuny a není věnována dostatečná pozornost názoru samotných kandidátů, jejich sebehodnocení a kariérovým zájmům. Také může dojít k tomu, že nástupce je vhodný pro více než jednu manažerskou pozici, ale na základě vertikálního liniového systému plánování rozmístění je dosazen do jedné z nich. To, co Walker pokládá za nejzávažnější nedostatek plánování nástupnictví je, že tyto plánované přesuny jsou málokdy realizovány.

Plánování kariéry

Toto plánování využívá získaných informací z některých předešlých aktivit jako jsou hodnocení výkonu a potenciálu pracovníků, plánování nástupnictví a také musí vzít v úvahu požadavky samotné organizace. Poté tyto informace přetransformuje do podoby individuálních plánů rozvoje kariéry (Armstrong, 2007, s. 339).

Hroník uvádí, že jádrem plánování kariéry je rozvojový plán, který by měl obsahovat jak plány nástupnictví a plány zastupitelnosti, tak i například plány

rotací. Plány zastupitelnosti jsou krátkodobé plány na převzetí pracovní činnosti někoho druhého, kdo dělá stejnou či podobnou práci a je v tu chvíli nepřítomen (například z důvodu dovolené atd.). Rozvojový plán by měl obsahovat jednotlivé vzdělávací a rozvojové aktivity, jejich obsah a časový rozsah. Mezi tyto aktivity mohou patřit tréninkové programy, projekty, individuální koučink, mentorink, stínování, stáže a také obohacování práce (Hroník, 2007, s. 102-108).

Musím jen poznamenat, že plánování kariéry by mělo být flexibilní, díky neustále se měnícím požadavkům prostředí. Podle Hroníka (2007, s. 100) by se plánování kariéry mělo koncipovat na maximální dobu tří let u plánů nástupnictví a u rozvojových plánů obvykle nepřesahuje horizont jednoho roku.

4.2 Talent management

Posledním bodem, který bych v souvislosti s řízením kariéry chtěla zmínit, je talent management. Tato koncepce vznikla po roce 2000 a má za úkol získat a udržet v organizaci talentované lidi, dál je motivovat a rozvíjet. Koncepce řízení talentů je velmi podobná koncepci řízení kariéry, rovněž zahrnuje získání, udržení, motivaci a angažovanost, rozvoj a plánování následnictví. Je v ní jen jeden malý rozdíl - všechny tyto aktivity jsou propojeny a sladěny tak, aby vytvořily soudržnější celek, který by mohl být prostředkem k vytváření takových přístupů, které by pomáhaly organizaci získat a udržet si talentované lidi, které potřebuje (Armstrong, 2007, s. 327).

Je na rozhodnutí organizace, koho bude považovat za talent, přičemž kritériem talentu není věk, ale výkonnost, perspektiva a respekt. Samozřejmě, že existují pozitivní a negativní stránky talent managementu. Negativní

stránkou je, že lidé ho mohou vidět jako výběr určité elity, která má různé výsady a pozornost se soustřeďuje hlavně na ně, zatímco ostatní jsou jen „obyčejní“ zaměstnanci. Na druhou stranu je talent management zdrojem konkurenční výhody (Hroník, 2007, s. 109).

Jak uvádí Hroník (2007, s. 110), aby talent management dobře fungoval, je třeba dodržovat následující pravidla:

- talentům necháme otevřené dveře pro vstup na jakékoli pozice,
- nevytváříme z talentů privilegovaný elitní klub,
- jsme jim schopni nabídnout reálnou perspektivu a talenty si udržet,
- komunikace „zbytku“ firmy.

Proces talent managementu, tak jak ho shrnul Hroník, začíná identifikací talentu a končí využíváním jeho nových schopností a dovedností. Zpočátku je potřeba identifikovat talent, poté je třeba vybraného člověka získat pro program. Po vstupu do programu tento talentovaný člověk prochází intenzivním rozvojem směřujícím k využití talentu a jeho proměnění ve výsledky. Nesmíme pochopitelně zapomenout na jeho následné udržení v organizaci (Hroník, 2007, s. 110).

Podle mě je jedním z problémů talent managementu právě určité elitářství těchto talentů. Je celkem přirozené, že mezi „obyčejnými“ zaměstnanci a talenty může dojít ke konfliktům nebo ke zhoršení vztahů a sociálního klimatu na pracovišti. Hroník sice uvádí několik zásad pro dobré fungování talent managementu, ale myslím si, že v mnoha organizacích nebude lehké tyto zásady dodržet.

Domnívám se, že řízení kariéry je velmi užitečná personální činnost, která by ale měla být zaměřena na většinu zaměstnanců organizace, nejen na zaměstnance ve vysokých funkcích či tzv. talenty. Je samozřejmé, že na

kariéru těchto vysoce postavených pracovníků se organizace bude zaměřovat především, ale myslím si, že i řadoví zaměstnanci by měli mít přehled, kam se jejich kariéra ubírá. Horalíková (2004, s. 128) uvádí jako jednu z zásad plánování profesní kariéry, že toto plánování by se mělo vztahovat na všechny zaměstnance.

5 KARIÉROVÉ PORADENSTVÍ

Nejdříve ze všeho bych ráda objasnila, co vlastně pojem poradenství znamená. Podle Zvarikové (in Hargašová a kol., 2009, s. 223) jde o samostatnou odbornou činnost, kterou vykonávají specialisté a poradci a také „o komplexní interdisciplinární systém, z kterého vyrůstá psychologické poradenství jako intenzivní specializovaná forma pomoci lidem při vyrovnávání se s požadavky života“.

Je zcela logické, že druhů poradenství existuje celá škála. Ráda bych se zaměřila na poradenství kariérové, které přímo souvisí s kariérou jedince a jejím rozvojem. Tento druh poradenství, stejně jako ostatní druhy, využívá poznatků z různých druhů psychologie, tudíž se řadí do aplikovaných psychologických disciplín.

V publikaci Bubíkové, Hyťhy a Viceníkové (2006, s. 8) můžeme najít definici kariérového poradenství tak, jak ho definovalo OECD. Kariérové poradenství tedy definuje „jako systém poradenských služeb, jejichž cílem je pomáhat jednotlivcům jakéhokoliv věku při otázkách vzdělávání, profesní přípravy, volby povolání a zaměstnání a rozvoji kariéry v kterékoliv fázi jejich života“.

Vendel (2008, s. 50) vymezuje rozdíl mezi pojmy kariérové poradenství, výchova k povolání a profesní či kariérová orientace. Výchova k povolání je podle něho dlouhodobým procesem, během něhož dochází k usměrňování kariérního vývoje celých ročníků žáků a probíhá v rámci všeobecné výchovy a vzdělávání. Zatímco profesní orientace bývá jednorázová pomoc mladým lidem při hledání té správné školy či povolání.

Kariérové poradenství je, jak uvádí Vendel (2008, s. 50), vykonáváno výchovnými poradci, školními psychology, pracovníky na úřadu práce a i jinými odborníky a podle Zvarikové (in Hargašová a kol., 2009, s. 227) může být realizováno například na školách, univerzitách, v institucích, které poskytují odbornou přípravu, ve veřejných službách zaměstnanosti, na pracovištích nebo také v soukromé sféře.

Ráda bych zdůraznila prospěšnost kariérového poradenství a jeho pomoc jedincům s problémy, které se týkají se jejich kariéry. Bubíková, Haňha a Viceníková (2006, s. 6) uvedli přehled, který nastiňuje v čem je kariérové poradenství jedinci konkrétně nápomocno. Podle nich kariérové poradenství pomáhá jedincům optimalizovat jejich úvahy a činy při dalším kariérovém rozhodování na základě jejich porozumění svým zájmům a schopnostem a možnostem dosaženého vzdělání. Dále také pomáhá jedincům porozumět obsahu a nárokům povolání a zhodnotit tak své předpoklady pro jejich výkon. Ukazuje jim způsob, jak vyhledávat pracovní uplatnění a také, jak se o ně ucházet. Kariérový poradce by měl pomoci jedinci porozumět krátkodobým i dlouhodobým důsledkům určitého kariérového rozhodnutí a přispět k větší srozumitelnosti a přístupnosti „kariérových informací“ tím, že učí jejich potenciální uživatele, jak jim porozumět, vyhodnotit je a systematizovat.

Podle Zvarikové (in Hargašová a kol., 2009, s. 228) patří mezi hlavní aktivity kariérového poradenství poskytování informací, individuální, skupinové nebo hromadné poradenství, kariérové vzdělávání, hodnocení a rozvoj kompetencí, služby mentorů, obhajoba zájmů uživatele, učení způsobům kariérového rozhodování, rozvíjení dovedností pro řízení vlastní kariéry apod. K tomuto výčtu ještě Vendel (2008, s. 51) dodává, že kariérové poradenství také zahrnuje poskytování testovacích programů, programů pro podporu hledání práce a poradenství v období životních změn.

Bubíková, Hytħa a Viceníková (2006, s. 11) ve své publikaci uvedli přehled klíčových principů poskytování poradenství.

- respektování svobody rozhodování při volbě kariéry a osobním rozvoji jedince,
- holistický přístup – v poskytovaném poradenství se reflektuje osobní, sociální a ekonomický kontext rozhodování jedinců,
- nestrannost – poskytované poradenství reflektuje pouze zájmy a potřeby jedinců,
- diskrétnost – jedinci mají právo na důvěrné zacházení s osobními informacemi poskytnutými během poradenského procesu,
- rovné příležitosti – poradenství podporuje rovnost příležitostí při studiu a práci pro všechny jedince,
- dostupnost a přístup – všichni jedinci mají právo kdykoli získat přístup k poradenským službám,
- schopnost reagovat na podněty – poradenství je poskytováno pomocí množství metod tak, aby mohlo reagovat na rozmanité potřeby jedinců,
- transparentnost – povaha poskytovaných poradenských služeb je jedinci zřejmá,
- kontinuita – poradenský systém by měl být vyváženým celkem schopným adekvátním způsobem reflektovat všechny možné situace, které mohou nastat v průběhu kariérové dráhy,
- systematická péče o kontrolu kvality – tato péče zahrnuje vhodnost používaných poradenských metod, trvalé zlepšování jako například nepřetržitá odborná příprava pracovníků a také dostatečně kompetentní personál.

5.1 Poradenský proces

Jak jsem již uvedla, kariérové poradenství do značné míry využívá poznatků psychologie. Vendel (2008, s. 51) tvrdí, že každý z kariérových poradců více či méně vychází z některé z teorií kariérového vývoje. On sám ve své publikaci

popisuje strukturální přístup ke kariérovému vývoji, který je založen na charakteristice a struktuře osoby a pracovního místa. Tento přístup využívá hlavně teorií osobnostních rysů například Hollandovy typologie osobnosti a pracovního prostředí a další.

Na druhou stranu Bubíková, Hyřha a Viceníková (2006, s. 11) uvádí jako jeden z klíčových principů poskytování poradenství, které jsem v této podkapitole již uvedla, holistický přístup. Myslím si, že v dnešní době je třeba při poradenském procesu na jedince pohlížet jako na individuum, které žije v určitých podmínkách, které ho stejně tak, jako mnoho dalších faktorů ovlivňují a nemělo by se pohlížet jen na strukturu jeho osobnosti. Jak uvádí Nilson a Åkerblom (2001, s. 19), s celkovým pohledem na člověka se pojí i celkový pohled na život. Člověk musí znát sám sebe i svět, který ho obklopuje a tím je podle nich určena úloha člověka ve společnosti a z toho vyplývající přístup k pracovní dráze, vzdělávání, rodině, přátelům, zájmům a cílům, které si jedinec stanoví. Domnívám se, že holistický přístup je v dnešní době vhodnější, ale strukturální přístup je podle mě nápomocný hlavně při hledání profesní orientace jedince.

Jen pro představu, jak takový poradenský proces vypadá, uvedu jednotlivé fáze kariérového poradenství, které vedou k nalezení profesní orientace jedince (Štikar, Rymeš a kol., 2003, s. 339-340).

První fází poradenského procesu je identifikace, při níž na základě interview poradce zjistí dostatečné množství informací od klienta. Například jaký je vlastně jeho problém, prožívání a vnímání tohoto problému, klientova přání, cíle, vzory atd.

Druhou fází je fáze hodnotící, zde již nastupuje odborné zjišťování zájmů, postojů a dalších osobnostních charakteristik klienta prostřednictvím různých diagnostických metod. Aby poznání klienta bylo spolehlivé a úplné, je nutno

použít kombinaci více metod. Mezi nejčastěji používané metody patří již zmíněné interview, testy a dotazníkové metody, provádění činností, řešení úkolů a pozorování.

Poslední je fáze prognostická, během níž se vyhodnotí všechny informace získané o klientovi a shrnou se do srozumitelného celku, z něhož by měly vyplynout možné profesní směry či obory. Následně dojde k projednávání určitých možností a tato fáze se zakončuje rozhodnutím klienta pro určité profesní zaměření.

V této poslední fázi mohou být nápomocny také tzv. profesiogramy, které obsahují informace o schopnostech, zájmech, hodnotách a osobnostních faktorech, které konkrétní povolání vyžaduje (Vendel, 2008, s. 53).

V rámci poradenském procesu se mohou použít také různé programy například Ty a Tvé povolání, Ty a Tvá kariéra, Plánování života, Průvodce světem povolání atd., které mohou být i skupinové a jsou zaměřené a speciálně navržené pro různé věkové kategorie (Vendel, 2008, s. 152).

6 ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem se především snažila podat srozumitelný a strukturovaný náhled na téma profesní dráhy jedince, ale vzhledem k tomu, že toto téma je natolik obsáhlé a na kariéru jedince má vliv nespočet vnitřních i vnějších faktorů jak ze strany jedince, tak ze strany organizace, je téměř nemožné všechny je v mé práci postihnout.

Z této bakalářské práce by mělo vyplývat, že kariéra je v dnešní době v rukou jak jedince, tak organizace, ale jedinec by si měl svou kariéru také aktivně řídit a kontrolovat. Je samozřejmé, že u vyšších manažerských pozic tomu bude za potřebí mnohem více než u řadových zaměstnanců, ale i tam by jedinec měl mít na zřeteli, kam se jeho kariéra ubírá. V nejlepším případě, by mělo dojít ke sladění požadavků a plánů jak organizace, tak jedince. Jestli má jedinec motivaci k tomu se zdokonalovat, dále se vzdělávat, získávat nové dovednosti a zkušenosti a chopí se příležitosti, tak je na té správné cestě k rozvoji své kariéry. Pochopitelně úspěšný rozvoj kariéry nezáleží jen na jeho vůli, ale také na příležitostech, které se mu v životě naskytnou, typu zaměstnání, situaci na trhu práce i na jedincových vnitřních faktorech a jeho limitech.

Velká část mé práce je zaměřena na porovnávání různých teorií, které se týkají vývoje kariéry jedince, jeho mobility v organizaci, ale hlavně struktury jeho osobnosti. Tyto teorie týkající se osobnostních rysů jedince jsou také důležitým podkladem pro kariérové poradenství, kterému se v závěru své práce rovněž věnuji. Domnívám se, že je velmi zajímavý vývoj koncepcí kariéry od tzv. organizační čili tradiční kariéry až po současně pojetí kariéry, která se vyznačuje maximální flexibilitou, nestrukturovaností a individualismem.

Dalším tématem, kterým se v této práci zabývám, je plánování a řízení kariéry jedince. Vymezení těchto pojmů bylo docela složité, protože někteří autoři se v jednotlivých definicích ne zcela shodují, ale věřím, že toto téma se

mi podařilo srozumitelně uchopit i přes tyto nesrovnalosti. Nepochybně musíme přihlídnout k tomu, že model procesu řízení kariéry, který jsem v této práci popsala, je model ideální a jednotlivé organizace se mohou od tohoto modelu odchylovat. Jak jsem již na začátku zmínila, bohužel nemohu z důvodu absence praktických zkušeností provést srovnání teorie s praxí.

Tématem závěrečné části mé práce je kariérové poradenství, které je dle mého názoru nedílnou součástí tématu kariéry jedince. Toto poradenství je určeno pro všechny věkové kategorie a mělo by být dostupné každému, kdo jej potřebuje. Domnívám se, že toto téma zaujímá velmi důležité postavení a týká se skoro každého z nás. Jen je škoda, že tématu volby profesního zaměření se na školách nevěnuje takové pozornosti, jaké by si zasloužilo. Především by pomohlo žákům rozšířit si obzory a nasměrovat je na tu správnou a optimální profesní cestu.

Závěrem bych chtěla říci, že pro mě osobně bylo studium této problematiky a její zpracování velkým přínosem a že takto získané teoretické znalosti budu moci uplatnit a skloubit je s budoucími praktickými zkušenostmi.

7 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

ARNOLD, John. *Managing careers into the 21 st century*. Londýn: SAGE, 1997. ISBN 1-85396-317-8

BARUCH, Yehuda. 2003. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 2004, vol. 9, no. 1 [cit. 10. března 2010], s. 58-73.

Dostupné z WWW:

http://www.wallnetwork.ca/inequity/transforming_careers.pdf>.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3

BĚLOHLÁVEK, František. *Osobní kariéra*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-7169-083-X

BRISCOE, Jon P., HALL, Douglas T. 2005. The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 2006, vol. 69, no. 1 [cit. 14. března 2010], s. 4-18. Dostupné z WWW: <http://www.choixdecariere.com/pdf/6573/Briscoe_Hall.pdf>.

BUBÍKOVÁ, Milena, HYŤHA, Pavel, VICENÍKOVÁ, Tereza. *Otázky a přístupy v celoživotním kariérovém poradenství v komparativním pohledu, aktuální témata jeho dalšího rozvoje*. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2006.

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: Kdo jsem já, kdo jste vy?* Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-12-3

DONELLY, James H., GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3

FENWICK, Tara. 2004. Learning Portfolio Work: Anchored innovation and mobile identity. *Studies in Continuing Education*, vol. 26, no. 2 [cit. 12. března 2010], s. 229-245. Dostupné z WWW:
<<http://www.ualberta.ca/~tfenwick/publications/PDF/3Learning%20in%20portfolio%20work.pdf>>.

HARGAŠOVÁ, Marta a kol. *Skupinové poradenství*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2642-7

HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2004. ISBN 80-213-0646-7

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8

KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3

LIVIAN, Yves F., PRAŽSKÁ, Lenka. *Řízení lidských zdrojů v Evropě: (srovnání s Českou republikou)*. Praha: HZ Systém, 1997. ISBN 80-86009-19-X

MAYEROVÁ, Marie, RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. Jinočany: H&H, 2000. ISBN 80-86022-65-X

MEZERA, Antonín. 2005. *Hollandova teorie profesního vývoje*. [cit. 15. února 2010]. Dostupné z WWW:
<http://www.vzdelavani.unas.cz/Holland_typology.doc>.

- MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3
- NILSSON, Päivi, ÅKERBLOM, Pehr. *Kariérové poradenství pro život: Poradenská metoda budoucnosti*. Brno: P. F. art, 2001.
- PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: Výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7
- PAUKNEROVÁ, Daniela, KIROVOVÁ, Iva a kol. *Manuál vysokoškolského profesního poradce: pracovní postupy*. Praha: Oeconomica, 2009. [cit. 15. března 2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.rpc.vse.cz/doc/800>>.
- SCHEIN, Edgar H. *Career Anchors: Discovering your real values*. San Diego: Pfeiffer, 1990. ISBN 0-88390-030-0
- ŠTIKAR, Jiří, RYMEŠ, Milan a kol. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Organizační chování*. Praha: Mowshe s.r.o., 2007. ISBN 978-80-239-9191-8
- TYSON, Shaun, JACKSON, Tony. *Organizační chování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-7169-296-4
- URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4
- VENDEL, Štefan. *Kariérní poradenství*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1731-9